



ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: PERFIL DAS PUBLICAÇÕES EM PERIÓDICOS NACIONAIS

Beatriz Alice Menezes de Pinho – UFSC
Edenise Aparecida dos Anjos – UFSC
Sergio Murilo Petri – UFSC

Resumo

Estratégia organizacional estabelece a importância e prioridade dos vários objetivos que uma organização procura alcançar. Para Mintzberg (2000), estratégia é um termo frequentemente definido de um jeito e empregada de outro, definida como um padrão, ou seja, algo executado ou um plano/algo esperado. Assim se estabelece como objetivo investigar as publicações sobre estratégia organizacional no período de 2013 a 2017 nas principais revistas da área de conhecimento das Contabilidade. Com relação aos delineamentos metodológicos, classifica-se esta pesquisa como descritiva, bibliométrica de natureza qualitativa. A Amostra final foi composta por 17 artigos que abordaram as tipologias de Miles e Snow, Porter e Mintzberg. Os resultados evidenciam que as tipologias estratégicas mais utilizadas nos artigos foram as de Porter (1986); seguidas de Mintzberg (1988) e por fim as tipologias de Miles e Snow (1978). Observou-se que o índice de produtividade sobre estratégia organizacional com base na proposta da pesquisa quanto as três tipologias, foram baixas, levando em consideração o período analisado. Os principais resultados apontam o campo de estudo da estratégia e suas variáveis, pouco investigado na área da Contabilidade. Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa, venha a contribuir para o desenvolvimento da área da produção científica em estratégia organizacional, devido a relevância destas abordagens para o contexto da contabilidade gerencial, por trazer diferentes reflexões sobre formulação e implementação de estratégias organizacionais, elaborando um construto a partir das várias visões de diversos atores.

Palavras-chave: Estratégia, Estratégia Organizacional; Bibliometria.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial



1. Introdução

As organizações são percebidas como sistemas abertos, complexas e ambíguas. Sob estas características, Jarzabkowski e Fenton (2006) descrevem que os diferentes interesses por partes dos agentes envolvidos com as organizações são decorrentes das relações internas e externas, o que permite caracterizá-las ainda como pluralistas. Neste entendimento, as interações organizacionais se refletem na gestão estratégica das organizações, principalmente no que tange na transformação de atividades em ações (Pascucci & Meyer, 2013).

Na literatura pode-se perceber que o termo estratégia é altamente abordado, contudo são diversas as abordagens, são vistas em um amplo escopo, tais como, estratégia sustentável, estratégia na área pública, na parte de suprimentos ou de precificação, estratégia retórica, prática social, competitiva, organizacional, variando em vários conceitos e circunstâncias para a implementação da estratégia. No presente artigo abordaremos a estratégia organizacional, onde a finalidade é direcionar a organização para alcançar objetivos coerentes.

Ansoff (1965) define a estratégia no contexto organizacional como uma união de preceitos determinadas pelo mercado para assim orientar o comportamento de uma organização. Para Mintzberg (1978) a estratégia é o somatório das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma. Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso (Quinn, Mintzberg, & James, 1991). Em relação a Porter (1981) estratégia é delineada como uma escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.

O propósito do presente artigo é elaborar uma revisão da literatura sobre o tema estratégia organizacional, apresentando assim a importância da atualização das obras literárias e periodicidades dos estudos sobre o assunto estratégia organizacional. Segundo Leite Filho (2008), o estudo bibliométrico é um conjunto de procedimentos que utiliza técnicas de análise quantitativa de dados, para explorar a composição de um determinado campo científico além de ser uma técnica para se indagar sobre o procedimento dos autores em suas decisões na formação do conhecimento. Portanto a relevância dos estudos bibliométricos é assegurada pela necessidade de explorar e analisar a produtividade e a competência da pesquisa dos pesquisadores, possibilitando a detecção de modelos de dessemelhanças e referências de comportamento de citações em sua produção científica.

Neste entendimento, tem-se por finalidade explorar os artigos nacionais sobre estratégia organizacional, publicados no período de 2013 a 2017, na base de dados SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), e com essa base de dados elaborar um filtro entre as pesquisas perante as suas abordagens. Para isso, será utilizado como ênfase as tipologias de Miles e Snow, Porter e Mintzberg. Neste contexto, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as características bibliométricas das publicações das pesquisas sobre estratégias organizacionais publicados nos últimos cinco anos em periódicos nacionais? O presente estudo tem como objetivo revisar as pesquisas de estratégias organizacionais do período de 2013 a 2017 com o enfoque nas tipologias de Miles e Snow, Porter e Mintzberg e variáveis investigadas.

Como contribuição, pretende-se apresentar reflexões sobre formulação e implementação de estratégias organizacionais, colaborar com a geração de conhecimento da estratégia organizacional na área de conhecimento de Ciências contábeis, apresentando uma análise sobre estratégia organizacional e as variáveis investigadas no período investigado.

2. Estratégias Organizacionais e tipologias



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

As estratégias são vistas como um fluxo padrão de tomada de decisão em um contexto específico. Neste entendimento, a estratégia pode ser definida como um processo formal, controlado e consciente da dinâmica das organizações e a interação com o ambiente (Ansoff, 1990; Quinn et al., 1991). Posto isto, a estratégia organizacional pode ser entendida com a dualidade entre a estratégia e a organização (Johnson, Melin, & Whittington, 2003).

O arcabouço teórico que alude a estratégia organizacional engloba várias escolas de estratégias. Mintzberg (1990) apresenta 10 escolas, identificou 6 delas como descritivo: (1) a escola empreendedora; (2) a escola cognitiva; (3) a escola de aprendizagem; (4) a escola política; (5) a escola cultural e (6) a escola ambiental e a escola de configuração e três como prescritivas, as escolas do design, do planejamento e do posicionamento, as prescritivas reconhecem a estratégia como tentativas deliberadas de posicionar a organização com seu ambiente. (Gimenez, Pelisson, Krüger, & Hayashi Jr, 1999; Mintzberg, 1990). Desse modo, para esta pesquisa selecionou-se as tipologias das escolas prescritivas, nos trabalhos seminais de Miles e Snow (1978), Porter (1986, 1989) e Mintzberg (1988), as quais são largamente discutidas e pesquisadas na literatura.

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) considera a estratégia como uma resposta as mudanças e dinâmicas de mercado. Essa tipologia é característica de indústrias que buscam novos mercados, em contexto de inovação. Nesse entendimento a estratégia global de uma organização deve estar alinhada com os ajustes do ambiente externo e a estrutura e processos internos, além de ser flexível para manter a dinâmica das atividades ao longo do tempo (Snow, Fjeldstad, Lettl, & Miles, 2011).

A estratégia por Miles e Snow (1978) é classificada em segmentadas em prospectoras, defensivas, analítica e reativa, exposto na tabela 1. Adicionalmente, Snow et al. (2011) descreve as tipologias do ponto de vista da inovação em organizações industriais, na qual explana que as organizações com estratégias prospectoras seguem em busca de novos mercados e tecnologias, os defensores buscam padronizar tecnologias e produtos desenvolvidos por outras empresas, visando redução de custos e visualizando eficiência. Já as empresas de estratégias analíticas buscam manter um equilíbrio entre prospectora e defensiva, exemplificando que os diversos tipos de estratégias podem coexistir dentro das organizações, dependendo do cenário existente.

Tabela 1. Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978)

Tipologias	Descrição
Prospectora	As organizações prospectoras exploram novas possibilidades de adentrar com novos produtos, são desbravadoras e propensas a inovação.
Defensivas	As organizações que utilizam a estratégia defensiva, são caracterizadas por estreitos domínios de produtos/mercados e por ênfase muito grande em eficiência.
Analítica	A analítica são uma combinação única de prospectores e defensores buscando manter um equilíbrio. Localizam e exploram novas oportunidades como os prospectores, mas mantendo um domínio estabelecido como os defensores.
Reativa	Caracteriza-se por empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma não-estratégia, com reações impulsivas diante de eventos do ambiente.

Fonte: Miles e Snow (1978); Gimenez, Pelisson, Krüger e Hayashi Jr, (1999).

A estratégia organizacional pode ser entendida também como estratégia de posição baseada em estratégias competitivas industriais de mercados e produtos. O posicionamento estratégico é proposto por Porter (1986), o qual identifica e analisa cinco forças competitivas genéricas, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de barganhados clientes e rivalidade entre os competidores, essas cinco forças podem ser identificadas e analisadas sob a perspectiva de



três estratégias, a saber, (ver Tabela 2), liderança em custo, diferenciação e enfoque (Melo, Silva, & Scarpin, 2017).

Tabela 2. Tipologia Estratégica de Porter

Tipologias	Descrição
Liderança em custo	É uma estratégia competitiva de liderança em Custos, desse modo a companhia obtém sucesso produzindo produtos ou prestando serviços, competindo por preços enfatizando assim a redução de custo.
Diferenciação	Caracteriza-se como estratégia competitiva na qual o sucesso de uma empresa está no desenvolvimento e na manutenção da percepção dos clientes de que seu produto tem um valor único. A estratégia de diferenciação faz com que a empresa invista em marketing, tecnologias, pesquisa e desenvolvimento, com o intuito de criar diferenciais para o consumidor.
Foco	A estratégia de foco possui a característica de focalizar em um delimitado grupo de clientes, um ramo de produto, ou um negócio geográfico. Propõe-se a atender muito bem ao mercado determinado, apoiando-se na premissa de que a empresa é qualificada para atender ao segmento exclusivo de fato e também competente, acima do que os concorrentes que competem de forma mais ampla.

Fonte: Porter (1986); Blocher, Chen, Cokins e Lins (2006)

A estratégia foi redefinida por Mintzberg (1988) como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada e formalizada com antecedência ou não (Faria, Mendes, & Gonçalves, 2015). A tipologia de Mintzberg consiste nas estratégias deliberadas e emergente conforme tabela 3.

Tabela 3 Tipologia Estratégica de Mintzberg

Tipologias	Descrição
Deliberada	Estratégia deliberada ocorre quando as estratégias pretendidas e planejadas são realizadas, partirá do alto controle e há uma finalidade organizacional.
Emergente	Estratégia emergente é aquela na qual o padrão realizador não era expressamente esperado, é uma estratégia que surge de um critério que não estava entevisto. Trata de uma “estratégia não planejada”, ou seja, a linha de ação só é percebida como estratégia ao passo em que ela vai se desenrolando ou em que vai acontecendo.

Fonte: Mintzberg (1988); Mintzberg e Waters (1985)

As estratégias deliberadas e emergentes não são complementares, muito pelo contrário são opostas, sendo que a principais diferenças entre elas, está no enfoque. Ao passo que a deliberada enfatiza a hierarquia, centralização e controle, já a emergente dá ênfase na ação coletiva e comportamentos, direcionada ao aprendizado e a prática. (Cardoso & Lavarda, 2015; Mintzberg & Waters (1985)

3. Método e procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é classificada com relação à natureza do objeto em descritiva, pois trata de identificar e analisar um fragmento da literatura de estratégia organizacional em determinado período de tempo (2013 a 2017). No que tange ao procedimento técnico adotado para análise, classifica-se como bibliométrica, conforme Vanti (2002) essa técnica possibilita identificar as tendências e o crescimento do conhecimento em uma determinada área do conhecimento. Quanto a coleta de dados, estes foram obtidos por meio de dados secundários (artigos científicos disponíveis na base de dados da Spell (Bryman, 2012). Em relação ao problema de pesquisa, classifica-se como qualitativa, pois os procedimentos adotados para seleção dos artigos por meio variáveis (tipologias estratégicas) estabelecidas para a coleta e prosseguindo a análise de conteúdo dos artigos de estratégia organização.

A seleção dos artigos ocorreu nos meses de outubro de 2017 e janeiro de 2018, nas bases das revistas da área, classificadas com qualis-CAPES, A2, B1 e B2, o critério de busca



se deram pelas palavras “estratégia” e “estratégia organizacional” no título dos artigos, inicialmente resultaram 136 artigos em diversas revistas ou periódicos (RAC - Revista de Administração Contemporânea, Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, BBR - Brazilian Business Review, Revista Contabilidade, Gestão e Governança, Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Revista Gestão & Regionalidade, RAE - Revista de Administração de Empresas, RCO - Revista de Contabilidade e Organizações, Read. Revista Eletrônica De Administração, Revista Alcance, Revista de Administração Faces Journal, Revista de Negócios, Revista Organizações Em Contexto, Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão da Contabilidade).

Na etapa seguinte, realizou-se a leitura das pesquisas para selecionar apenas os artigos referentes a estratégias organizacionais, assim identificou-se que 21 pesquisas não se enquadravam ao escopo proposto, correspondiam a revisão da literatura e estratégias não organizacionais, como estratégias metodologias de pesquisa e conteúdo e ementa das disciplinas de estratégia, totalizando 61 artigos, conforme exposto na tabela 4.

Tabela 4. Coleta de dados

Revistas	Qualis	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Base. Revista de Administração Contabilidade da Unisinos	B1	1	1	1		1	4
BBR - Brazilian Business Review	B1		2	1		2	5
Contabilidade, Gestão e Governança	B1		1	1		1	3
Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão	B2	2		2			4
Gestão & Regionalidade	B2	2		1		1	4
Read. Revista Eletrônica de Administração	B1			3			3
Revista Alcance	B2	1				1	2
Revista de Administração Contemporânea	A2	1	2	1	2		6
Revista de Administração de Empresas	A2	2	1	3			6
Revista de Administração Faces Journal	B2	1	2	3		2	8
Revista de Contabilidade e organizações	B1	2	1			1	4
Revista de Negócios	B2	2	3				5
Revista Organizações em Contexto	B1	1	1	2		1	5
Sociedade, Contabilidade e Gestão	B2			1		1	2
Total		15	14	19	2	11	61

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por último, para atender a proposta da pesquisa, procedeu-se uma análise de conteúdo na amostra de 61 artigos para identificar tipologias estratégicas propostas pelos autores, Miles e Snow (1978), Porter (1986), e Mintzberger (1988), assim como identificar as variáveis mais investigadas e os autores. Neste procedimento identificou-se como amostra final 17 artigos.

4. Tratamento e análise dos dados

Inicia-se a descrição e análise dos resultados com a apresentação dos artigos selecionados. A Tabela 5 evidencia-se o periódico em que foram publicados, Qualis, o ano de publicação, o título do artigo e os respectivos autores.

Tabela 5 - Artigos coletados na base de dados da Spell, Brasil

N	PERIÓDICO	Qualis	ANO	TÍTULO	AUTORES
---	-----------	--------	-----	--------	---------



Contabilidade e Perspectivas Futuras

1	Revista Organizações em Contexto	B1	2013	Modelo integrador de formação da estratégia: um estudo de caso	Martins e Lavarda
2	Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão	B2	2013	A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos	Gabrich e Castro
3	Gestão & Regionalidade	B2	2013	Estratégia híbrida e oligopólios: um estudo da indústria do alumínio	Moraes e Toledo
4	Revista De Administração Faces Journal	B2	2013	A Estratégia Empresarial e o Marketing Estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da Teoria dos Jogos	Diniz, Giarola, Balbino, Ferreira e Nazareth
5	Revista De Administração Contemporânea	A2	2013	Estratégia em contextos complexos e pluralísticos	Pascucci e Junior
6	Revista Alcance	B2	2013	Análise dos fundamentos do modelo Value-Based Health Care Delivery à luz das teorias de estratégia	Veloso, Mello e Malik
7	Revista De Administração Contemporânea	A2	2014	Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e Sistemas de Controle Gerencial	Beuren e Oro
8	BBR - Brazilian Business Review	B1	2014	Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: um estudo com empresas do Sul do Brasil	Capalonga, Diehl e Zanini
9	Revista De Negócios	B2	2014	A percepção de gestores da construção civil acerca do conceito de estratégia organizacional: um estudo exploratório	Nedeff, Dalberto, Toni, Milan, Barcellos
10	Revista Alcance	B2	2015	Abordagem Gestão por Competências na Construção da Estratégia Organizacional	Ghedine
11	Contabilidade, Gestão e Governança	B1	2015	Custeio Alvo e sua Contribuição para a Implementação das Estratégias de Negócio de uma Subsidiária de Origem Asiática	Marques e Rocha
12	Sociedade, Contabilidade e Gestão	B2	2015	Primarização como Estratégia de Redução de Custos: uma Metodologia para Identificar e Mensurar os Fatores que Suportam a Decisão	Santos e Teixeira
13	Revista Organizações Em Contexto	B1	2015	Interpretações culturais sobre a estratégia em uma organização pública brasileira	Loebel, Stipp, Nalesso e Medeiros
14	Read. Revista Eletrônica De Administração	B1	2015	Perspectiva da Estratégia-Como-Prática e o Processo de Formação da Estratégia Articulada pela Média Gerência	Cardoso e Lavarda
15	BBR - Brazilian Business Review	B1	2015	Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: Um Estudo em Pequenas Empresas Industriais do Setor de Transformação	Melo e Leone
16	RCO - Revista de Contabilidade e organizações	B1	2015	Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico	Pletsch, Magro, Silva e Facin
17	Base. Revista de Adm. e Contabilidade da Unisinos	B1	2017	O Efeito Moderador da Estratégia de Negócio e da Incerteza Ambiental na Relação entre Estrutura e Implementação	Vargas e Trez

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Da leitura da tabela, pode-se observar que o ano mais prolífero em relação às publicações foi o de 2013, totalizando seis pesquisas, e no ano de 2015 fechando em sete trabalhos. Já no ano 2014 e 2017 tiveram três e umas publicações, respectivamente, sobre o tema estratégia organizacional. Entretanto, percebe-se que no ano de 2016 não houve pesquisas com a temática que abordamos neste artigo.

Observa-se que de 2013 a 2017 houve no total 17 artigos publicados em diversificadas revistas. Sendo 2 artigos na Revista de Administração Contemporânea, de qualis A2, sendo dos



atores Pascucci e Junior (2013) e Beuren e Oro (2014). Os periódicos de Qualis B1; Base Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos; BBR - Brazilian Business Review; Contabilidade, Gestão e Governança; RCO - Revista de Contabilidade e organizações; Read. Revista Eletrônica De Administração e Revista Organizações em Contexto, publicaram um total de 8 artigos com o assunto estratégia organizacional. Já as revistas de Qualis B2; Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão; Gestão & Regionalidade; Revista Alcance; Revista De Administração Faces Journal; Revista De Negócios e Sociedade, Contabilidade e Gestão, dispuseram 7 artigos.

Os periódicos Revista de Administração Contemporânea; BBR - Brazilian Business Review; Revista Organizações em Contexto e Revista Alcance, foram os que mais publicaram sobre o tema estratégia organizacional entre os anos de 2013 a 2017, com base na Spell, Brasil. Dispondo duas pesquisas para cada periódico acima citado, totalizando oito artigos. Os demais periódicos (9) apresentaram apenas uma publicação cada um sobre estratégia organizacional, conforme os anos de estudo dessa pesquisa.

4.1 Análise Bibliométrica

As variáveis que foram relacionadas com a estratégia organizacional e as respectivas tipologias de Miles e Snow, Porter e Mintzberg são apontadas na Tabela 6.

Tabela 6 – Variáveis abordadas nos estudos sobre folga estratégia organizacional

Variáveis	Miles e Snow	Porter	Mintzberg	Total
Formação da Estratégia			X	1
Oportunidades ou acomodar as pressões oriundas do ambiente externo			X	1
Puras de diferenciação, diferenciação com foco e de liderança de custos		X		1
Marketing Estratégico; doutrina cooperativista		X		1
Processo de formação de estratégias em organizações complexas e pluralistas			X	1
Custos, qualidade e acesso - Visão Baseada em recursos		X		1
Diferenciação, inovação e sistemas de desenho do sistema de controle gerencial		X		1
Posicionamento estratégico e Visão baseada em recursos		X		1
Percepção da Estratégia organizacional, Plano e Pretexto			X	1
Internacionalização, redes de relacionamentos				0
Competência organizacional		X		1
Processo de Custeio Alvo		X		2
Redução de Custos, Terceirizada x Primarizada		X		1
Cultura organizacional			X	1
Formação de Estratégia e prática			X	1
Estratégias competitivas e desempenho		X		1
Desempenho econômico-financeiro	X			1
Incerteza ambiental, estrutura e implementação	X			1
Total	2	9	6	17

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observa-se na Tabela 6, que os 17 artigos pesquisados relacionam um número considerável de variáveis e sua interface com a estratégia organizacional. Constata-se que o primeiro artigo sobre estratégia organizacional foi realizado por Martins e Lavarda (2013), que contemplou as tipologias de Mintzberg e Waters (1985) e Hart (1992) que classificam o processo de formação da estratégia em deliberada, emergente e/ou integradora. Os autores concluíram que apesar de a instituição possuir estratégias deliberadas, o processo de formação de estratégia e o processo de tomada de decisão seguem o modelo integrador, com equilíbrio entre a racionalidade,



visão, participação e resiliência. Constatou-se ainda no artigo do Gabrich e Castro (2013) a utilização da tipologia de Mintzberg (1978) em seu presente estudo, onde conclui que as organizações intercalam estratégias deliberadas com as emergentes. O mesmo ocorre com a pesquisa de Pascucci e Junior (2013) em que buscaram na literatura as preponderâncias das estratégias emergentes e estratégias deliberadas de Mintzberg e Waters (1985).

No artigo de Moraes e Toledo (2013) é utilizado como base as três estratégias genéricas de Porter (1996) que são elas, liderança de custo, diferenciação e enfoque, concluindo que as organizações possuem estratégias híbridas com diferenciação com foco e liderança de custo. No mesmo ano, Diniz et al. (2013) utilizam como referencial teórico as cinco forças competitivas de Porter (1993), avaliando que o poder de barganha dos fornecedores sendo bem utilizado a cooperativa seria a maior mediadora das negociações com os terceiros, pois tendo uma grande parte dos produtores consigo consequentemente terá maior poder de negociação. Veloso, Mello e Malik (2013) aplicaram a teoria de Porter e Teisberg (2004, 2006), no qual propuseram um modelo de gestão para a administração estratégica competitiva, o *Value-Based Health Care Delivery* (VBHCD).

Beuren e Oro (2014) relacionam as estratégias de diferenciação e inovação de produtos com sistema de controle gerencial, trazendo a teoria de Porter (1999), concluindo assim que há uma conexão consistente entre as estratégias de diferenciação e inovação. Capalonga, Diehl e Zanini (2014) buscam na literatura os paradigmas de Porter (1989), concluindo que o posicionamento estratégico, visão baseada em recursos (VBR), missão estratégica e tipologia estratégica estando bem alinhadas apresentarão melhores desempenhos.

Nedeff, Dalberto, Toni, Milan e Barcellos, (2014) traz como base as cinco dimensões de estratégia propostas por Mintzberg (1987), os cinco Ps: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Identificaram que para os gestores pesquisados o conceito de estratégia está mais ligado às dimensões Plano e Perspectiva.

Ghedine (2015) comenta em seu trabalho da importância da Competência Organizacional para a implementação da estratégia, concluindo que a empresa pesquisada possui cinco COs bem definidas: gestão flexível da produção; gestão do desenvolvimento de produto; gestão da marca e gestão de instalação em mercados externos, fazendo uma semelhança com o modelo “porteriano”. Marques e Rocha (2015) remetem as tipologias de Miles e Snow (2003) que classificam as estratégias em defensoras, prospectoras, analíticas e reatoras, e também abordam as estratégias de Porter (1992) classificando-as em diferenciação de produto e lideranças de custo, concluindo dessa forma que a prática de controle gerencial, custeio alvo é compatível com as posturas estratégicas conservadoras, como defensora e mantenedora, e que essa opção não conflita com a postura de diferenciação. Santos e Teixeira (2015) abordam a estratégia de Liderança Geral de Custos relativo a Porter (1986), surgindo como evidências de que a primarização pode ser utilizada como estratégia de redução de custos.

Loebel, Stipp, Nalesso e Medeiros (2015) utiliza os conceitos de Mintzberg e Quinn (2006) que delineiam cinco definições de estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Já Cardoso e Lavarda (2015) traz os conceitos de Mintzberg e Waters (1985) sobre estratégia deliberada e estratégia emergente, objetivando como ocorre a estratégia-como-prática quando uma organização adota um processo de formação da estratégia deliberada, observando que, apesar de a organização possuir estratégias deliberadas, a estratégia-como-prática não é engessada, sofrendo forte influência da média gerência organizacional. Melo e Leone (2015) evidencia as três estratégias genéricas de Porter (1985), demonstrando que a integração das estratégias competitivas com a gestão de custos resulta em vantagem, principalmente para as pequenas empresas industriais.

Pletsch, Magro, Silva e Facin (2015) procuraram estudar em sua pesquisa o desempenho econômico-financeiro das empresas de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978), concluindo que as organizações que adotam a estratégia prospectora, tendem a obter maior rentabilidade sobre o patrimônio líquido, e aquelas que adotam estratégia analítica podem



apresentar melhor indicador de liquidez corrente. Por outro lado, as empresas com estratégia reativa tendem a apresentar desempenho inferior em relação à rentabilidade do patrimônio líquido e liquidez corrente.

Vargas e Trez (2017) buscam em seu trabalho a tipologia de Miles e Snow (1978), concluindo que a descentralização da estrutura organizacional influencia positivamente a implementação da estratégia, assim como, confirmaram que a formalização influencia negativamente a implementação da estratégia.

Podemos sintetizar que há 3 artigos com ênfase na tipologia de Miles e Snow, 6 artigos relevando a estratégia de Mintzberg e 9 pesquisas utilizaram a teoria de Porter, findando dessa forma em 17 estudos.

Os autores que abordaram em seus estudos as estratégias de posicionamento de Porter, foram, Diniz et al. (2013); Moraes e Toledo (2013); Veloso, Mello e Malik (2013); Beuren e Oro (2014); Capalonga, Diehl e Zanini (2014); Melo e Leone (2015); Marques e Rocha (2015); Ghedine (2015) e Santos e Teixeira (2015). Porter (1989) estabelece estratégias de posicionamento de mercado, sendo elas, diferenciação, custos de lideranças e foco. Essas são as três formas de uma empresa criar uma posição defensiva no longo prazo, se destacando perante os competidores e ganhar vantagem em um setor, as conhecidas estratégias genéricas. Conquanto a literatura na estratégia competitiva enfatiza o posicionamento estratégico em termos de escolha entre custo e diferenciação e entre mercado amplo e restrito (Porter, 2004).

As estratégias Mintzberg (1978, foram abordadas no estudo de Gabrich e Castro (2013); Pascucci e Junior (2013); Martins e Lavarda (2013); Nedeff et al. (2014); Loebel, Stipp, Nalesso e Medeiros (2015) e Cardoso e Lavarda (2015). Esta estratégia pressupõe-se que o modo de formação ocorre de três formas diferentes: deliberada (tendo em vista a concepção de tomada de decisão *top-down*); emergente (a partir da tomada de decisão *bottom-up*) e/ou integradora (desde uma perspectiva de tomada de decisão *middle-up-down*). Conquanto Nedeff et al. (2014) e Loebel et al. (2015) optaram no estudo utilizar a definição de Mintzberg e Quinn (2006), que delineiam cinco definições de estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Já os autores Pletsch et al. (2015) e Vargas e Trez (2017) abordaram em suas pesquisas as tipologias de Miles e Snow (1978), eles desenvolveram a conceituação e segregação das tipologias estratégicas, que foram separadas em: defensora, prospectora, analisadora e reativa. Gimenez et al. (1999) menciona que nas escolhas estratégicas adotadas pelos gestores podem ser identificados os quatro tipos estratégicos de Miles e Snow (prospector, defensivo, analítico e reativo) sendo que o desempenho do tipo reativo é apontado como o menos eficaz em termos de crescimento organizacional.

No que tange a quantidade de autores, a Tabela 7, apresenta a quantidade de autores por artigo, com vistas a mostrar a cooperação na autoria dos artigos.

Tabela7 - Quantidade de autores por artigo

Quantidade de autores	Frequência	%
1 autor	1	5,88%
2 autores	10	58,82%
3 autores	2	11,76%
4 autores	2	11,76%
5 ou mais autores	2	11,76%
Total	17	100%

Fonte: Dados da pesquisa



Nota-se na Tabela 7 que a quantidade de artigos desenvolvidos por três, quatro, cinco ou mais autores nos periódicos analisados é idêntica, representando, cada um 11,76% das publicações. Artigo com um autor representa 5,88% enquanto dois autores correspondem a 58,82% das publicações, totalizando o maior percentual. Ao todo há 44 autores que pesquisaram sobre estratégia organizacional, destes 43 escreveram um único artigo constante na base analisada. A autora Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda participou em dois artigos, sendo um escrito com a Gisele Tajujá Martins e o outro artigo escrito com o autor Fernando Eduardo Cardoso. Os demais autores tiveram apenas um artigo entre as 17 pesquisas.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou identificar as estratégias organizacionais adotadas nos artigos publicados na base de dados SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), no período de 2013-2017, com ênfase nas teorias de Miles e Snow, Porter e Mintzberg. Por meio de análise de conteúdo foram selecionados 17 artigos publicados nos periódicos classificados pela CAPES de Qualis A2, B1 e B2, ao longo de cinco anos. A amostra primeiramente foi classificada em 136 artigos em diversificados periódicos, conquanto após a seleção dos periódicos, segregação do que continha realmente estratégia organizacional e distinção entre as tipologias estratégicas propostas pelos autores, Miles e Snow (1978), Porter (1986), e Mintzberger (1988), obteve como amostra final 17 artigos em quatorze periódicos distintos.

Os resultados da pesquisa mostram pouco interesse das pesquisas nas tipologias estratégicas preconizadas por Miles e Snow (1978), somente 2 artigos apuraram as teorias de Miles e Snow. No entanto 6 artigos indicaram a teoria de Mintzberg (1988) e por fim a teoria que mais prevaleceu foi de Porter (1986) totalizando 9 artigos. Destaca-se também, em relação aos periódicos a constância das publicações, variando de um a dois artigos por revista. Outro fator relevante foi à periodicidade das pesquisas nos cinco anos de estudo desse artigo, contendo 6, 3, 7 e 1 trabalhos com enfoque na estratégia organizacional consoante as teorias de Miles e Snow (1978), Porter (1986), e Mintzberger (1988), nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2017, respectivamente. Ressalta-se que os totais de 10 artigos de análise possuíam dois autores cada, totalizando 58,82%.

Destaca-se que a amostra inicial foi 136 pesquisas, porém nos processos de análise somente 17 artigos atendiam aos critérios estabelecidos. Observou-se carências de mais estudos sobre estratégia organizacional na área de conhecimento da contabilidade, no qual foi observada a predominância das pesquisas nas áreas da Ciência da Administração, por se tratar pesquisa no campo organizacional, os pesquisadores poderiam se apropriar destes conhecimentos para investigar os sistemas de controle gerencial sob diferentes abordagens.

Como limitação desta pesquisa, ressalta-se que não foi possível englobar a área de estratégia como um todo, diante dos diversos meios de publicação existentes. Como sugestão de futuras pesquisas, investigar se os resultados deste estudo se repetem ao se considerar outros periódicos ou congressos. Nesse sentido, sugere-se que estudos bibliométricos futuros analisem um maior espaço de tempo, e quais inovações teóricas estão apresentando para a área, assim como revistas internacionais.

REFERENCIAS

Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy*. (McGraw-Hill, Org.). New York.

Ansoff, I. H. (1990). *Nova Estratégia Empresarial*. (Atlas, Org.). São Paulo.



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

- Beuren, I. M., & Oro, I. M. (2014). Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 285–310. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141394>
- Blocher, E.; Chen, K; Cokins, G.; Lins, T. (2006). *Gestão estratégica de custos*. (McGrawHill, Org.). São Paulo.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed). London: Oxford University Press.
- Capalonga, G., Diehl, C., & Zanini, F. (2014). Estratégias Percebidas Sob o Foco da Teoria de Posicionamento Estratégico, da Visão Baseada em Recursos, da Missão Estratégica e da Tipologia. *BBR-Brazilian Business Review*, (51), 29–55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123031118002>
- Cardoso, F. E., & Lavarda, R. A. B. (2015). Perspectiva da Estratégia-Como-Prática e o Processo de Formação da Estratégia Articulada pela Média Gerência. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 82(3), 719–749. <http://doi.org/10.1590/1413-2311.0322014.50772>
- Diniz, P. C. O. C., Giarola, E., Balbino, R. F., Ferreira, R. N., & Nazareth, L. G. C. (2013). A estratégia empresarial e o marketing estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da teoria dos jogos. *Revista de Administração FACES*, 12(3), 64–81.
- Gabrich, R., & Castro, J. M. de. (2013). A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 11(1), 66–85. [http://doi.org/ISSNe 2178-9258 \(ISSN 1678-2089\)](http://doi.org/ISSNe 2178-9258 (ISSN 1678-2089))
- Ghedine, T. (2015). Abordagem Gestão por Competências na Construção da estratégia organizacional. *Revista Alcance*, 22, 278–297. <http://doi.org/alcance.v22n2.p278-297>
- Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Krüger, E. G. S., & Hayashi Jr, P. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de miles e snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 53–74. <http://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200004>
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631–648. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Leite Filho, G. A. (2008). Padrões de produtividade de autores em periódicos e congressos na área de contabilidade no Brasil: um estudo bibliométrico. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 533–554. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552008000200011>
- Loebel, E., Stipp, D. M., Nalesso, A. C., & Medeiros, C. R. de. (2015). Interpretações



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

culturais sobre a estratégia em uma organização pública brasileira. *Revista Organizações em contexto*, 11(22), 515–550. <http://doi.org/DOI:> <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v11n22p515-550>

Marques, K. C. M., & Rocha, W. (2015). Custeio Alvo e sua contribuição para a implementação das estratégias de negócio de uma subsidiária de origem asiática. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(2), 160–180.

Martins, G. T., & Lavarda, R. B. (1989). Modelo integrador de formação da estratégia : um estudo de caso Integrative model for strategy formation : a case study, 125–153.

Melo, F. J. de, Silva, M. C. da, & Scarpin, J. E. (2017). Análise das Estratégias Competitivas de Organizações no Segmento de Água e Saneamento. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(2), 195–215. <http://doi.org/10.21714/1984-3925>

Melo, M. A. de, & Leone, R. J. G. (2015). Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: um Estudo em Pequenas Empresas Industriais do Setor de Transformação, 12(5), 83–104.

Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. (McGraw-Hill, Org.). McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171–195.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257–272.

Moraes, C. A. De. (2013). Estratégia Híbrida e Oligopólios : Um Estudo da Indústria do Alumínio Hybrid Strategy and Oligopolies : An Aluminum Industry Study, 29, 19–33.

Nedeff, M. C., Dalberto, M., Toni, D. De, Milan, G. S., & Barcellos, P. F. P. (2014). A percepção de gestores da construção civil acerca do conceito de estratégia organizacional : Um estudo exploratório. *Revista de Negócios*, 19(3), 23–40. http://doi.org/DOI:10.7867/1980-4431.2014v19n3p23_40

Pascucci, L., & Meyer, V. (2013). Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 536–555. <http://doi.org/10.1590/S1415-6552013000500003>

Pletsch, C. S., Magro, C. B. D., Silva, A. da, & Lavarda, C. E. F. (2015). Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 25(61), 16–30.

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro (Campus). Rio de Janeiro.

Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609–620. <http://doi.org/10.5465/AMR.1981.4285706>

Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1991). The strategic process. *Concept, context*,



cases. New York Irwin.

Santos, G. M. R. dos, & Teixeira, A. (2015). Primarização como Estratégia de Redução de Custos: uma Metodologia para Identificar e Mensurar os Fatores que Suportam a Decisão. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(2), 84–102.

Snow, C. C., Fjeldstad, O. D., Lettl, C., & Miles, R. E. (2011). Organising Continuous Product Development and Commercialisation: The Collaborative Community of Firms Model. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 3–16.

Vanti, N. A. P. (2002). Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Ciência da Informação*, 31(2), 369–379. <http://doi.org/10.1590/S0100-19652002000200016>

Vargas, E., & Trez, G. (2017). O efeito Moderador da estratégia de Negócio e da Incerteza ambiental na relação entre estrutura e implementação. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 14(3), 213–227. <http://doi.org/doi:10.4013/base.2017.143.05>

Veloso, G. G., Bandeira-de-Mello, R., & Malik, A. M. (2013). Análise Dos Fundamentos Do Modelo Value-Based Health Care Delivery À Luz Das Teorias de Estratégia, 20, 495–512.